

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení lidských zdrojů – výběrové řízení

Human Resource Management – the selection process

BP – PE – KPE - 200526

Petr Starý

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant : Ing. Jiří Štern, OVB Allfinanz, a.s. ČR

Počet stran: 44

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 19. 5. 2005

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 17.5.2005

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc. za odborné vedení a podporu při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také mému konzultantovi Ing. Jiřímu Šternovi za ochotu a za poskytnutí potřebných informací.

Resumé

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, zvláště na oblast výběrového řízení.

Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část pojednává stručně o řízení lidských zdrojů a podrobněji je zde řešen současný přístup k výběrovému řízení, jeho kritéria, fáze a metody. V praktické části je charakterizována akciová společnost OVB Allfinanz, její historie a současné situace. Dále je zde analyzován celý proces výběrového řízení ve společnosti s vlastním hodnocením a návrhem řešení. Závěr obsahuje stručné shrnutí problematiky.

Summary

This bachelor work is concentrated in human resource management, especially in the area of the selection process.

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deal in brief with human resource management and in detail the concurrent access to the selection process is solved here, its history, phases and methods. In the practical part is characterized the joint-stock company OVB Allfinanz, its history and its state of affairs. Further the whole selection process in the company is analyzed here with my own evaluation and proposal for resolution. The conclusion contains brief summary of the problem.

Obsah

Seznam použitých symbolů a zkratek.....	8
Úvod.....	9
1 Současný pohled na řízení lidských zdrojů	10
1.1 Význam řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	11
1.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?	13
2 Výběrové řízení.....	14
2.1 Výběr pracovníků	14
2.2 Posuzování uchazeče	16
2.2.1 Analýza pracovního místa	17
2.3 Kritéria výběru.....	18
2.3.1 Celopodniková kritéria	19
2.3.2 Úseková kritéria.....	19
2.3.3 Kritéria pracovního místa	19
2.3.4 Validita a spolehlivost jednotlivých faktorů.....	20
2.4 Fáze výběru pracovníků.....	21
2.4.1 Předběžná fáze	21
2.4.2 Vyhodnocovací fáze	22
2.5 Metody výběru pracovníků.....	23
2.5.1 Profesní a životní personální anamnéza	23
2.5.2 Testy pracovní způsobilosti.....	25
2.5.3 Assessment centre	27
2.5.4 Pohovor.....	28
2.5.5 Některé další metody	31
2.6 Zásady při výběru pracovníků	32
3 Popis společnosti OVB Allfinanz, a.s. ČR	33
3.1 Historie společnosti	33
3.2 Současná situace	34
3.3 Výběrové řízení	38
3.4 Hodnocení a vlastní návrh	41
Závěr	43
Seznam literatury	44

Seznam použitých symbolů a zkratk

aj. – a jiné

apod. – a podobně

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

ČR – Česká republika

Kč – Korun českých

např. – například

OVb – Organization für Vermögensberatung

resp. – respektive

tel. – telefonní

tzv. – takzvaný

Úvod

Lidské zdroje a jejich kvalita významnou měrou ovlivňují konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Lidské zdroje ovlivňují také pohyb a využití ostatních zdrojů, proto je jejich řízení nejvýznamnější oblastí celého podnikového řízení. Zejména pak procesu výběrového řízení by měla být věnována patřičná pozornost. Jedná se totiž o jednu ze základních fází řízení lidských zdrojů, která velkou měrou ovlivňuje chod celého podniku. Efektivní a kvalitní výběr pracovníků ve správnou dobu a na správné místo je základním předpokladem úspěšný chod podniku. Proto jsem si jako téma své bakalářské práce zvolil řízení lidských zdrojů – výběrové řízení.

Teoretická část práce podává stručný přehled o významu a úkolech řízení lidských zdrojů ve vyspělých společnostech. Konkrétně je pak zaměřena na proces výběrového řízení. Jsou zde popsány jednotlivé fáze, struktura, kritéria a metody výběru pracovníků.

V praktické části je představena akciová společnost OVB Allfinanz, která se již více jak 30 let zabývá finančním poradenstvím a má s výběrem svých pracovníků dlouholeté zkušenosti. Tuto společnost jsem si vybral z toho důvodu, že jsem u ní určitý čas působil a měl jsem možnost se seznámit s jejím prostředím. Zejména pak absolvování výběrového řízení u této společnosti mi poskytlo dobrý základ pro vypracování praktické části bakalářské práce a pro hodnocení daného problému.

1 Současný pohled na řízení lidských zdrojů

1.1 Význam řízení lidských zdrojů

Aby mohl podnik nebo jakákoliv jiná organizace fungovat, potřebuje shromáždit, propojit a správně využívat materiální, finanční a lidské zdroje. Permanentní získávání, propojování a využívání těchto tří zdrojů je hlavním úkolem podnikového řízení. [3]

Řízení lidských zdrojů je část podnikového řízení, která se zabývá vším, co souvisí s člověkem v pracovním procesu, ať se jedná o jeho získávání, využívání, formování, řízení a propojování jeho činností a pracovních výsledků, nebo o jeho pracovní schopnosti, chování v práci a vztah k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho odměňování a jeho osobní i sociální rozvoj. [3]

Lidské zdroje představují pro podnik v rozvinutých tržních ekonomikách ten nejdražší ale zároveň i nejcennější zdroj, protože uvádějí do pohybu ostatní zdroje a ovlivňují jejich využití a tím rozhodují o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto je řízení lidských zdrojů nejvýznamnější oblastí celého podnikového řízení. Pro úspěšnost podniku je nezbytné uvědomění si toho, jaké hodnoty a jaký význam lidské zdroje mají a že jejich řízení velkou měrou ovlivňuje to, zda podnik uspěje či naopak. [3]

V tržních podmínkách je obvyklé, že podnik sám rozhoduje o tom, jaké bude mít řízení lidských zdrojů postavení v podnikové hierarchii řídicích činností, jaký bude mít rozsah i strukturu, jaká bude podniková personální strategie a politika, kolik a jaké pracovníky podnik zaměstná apod. Role státu v této oblasti by měla být co nejmenší, měl by zasahovat pouze v případech, kdy hrozí závažnější konflikty mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo hrozí poškození oprávněných zájmů jedné ze stran. [3]

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Z obecného hlediska je úkolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby podnik neustále zlepšoval svůj výkon a prosperoval. K tomu je potřeba stálé zlepšování využití všech tří zdrojů - materiálních, finančních a lidských. Protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, zaměřuje se řízení lidských zdrojů na neustálý rozvoj a neustálé zlepšování využití pracovních schopností lidských zdrojů. [3]

Pokud bychom chtěli hlavní úkoly řízení lidských zdrojů více konkretizovat, tak dle stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích bychom došli k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

- a) Zařazení správného člověka na správné místo, tedy vytvoření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby požadavkům a nárokům každého pracovního místa v každém okamžiku odpovídaly schopnosti a dovednosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. A snažit se o to, aby byl každý pracovník schopen se přizpůsobovat měnícím se požadavkům svého pracovního místa.
- b) Optimální využívání pracovní sil v podniku, jinak řečeno optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání schopností a kvalit pracovníků.
- c) Formování pracovních týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- d) Personální a sociální rozvoj pracovníků, také jinak zlepšení jejich pracovních schopností a rozvoj jejich pracovní kariéry takovým směrem, který by pracovníkům přinášel vnitřní uspokojování z vykonávané práce, či dokonce sblížení individuálních a podnikových zájmů, uspokojování materiálních a sociálních potřeb a neposlední řadě vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky. [3,4]

V prvních třech úkolech se odráží zejména zájmy podniku, čtvrtý úkol sleduje oprávněné zájmy jedince – zaměstnance, ze zkušeností totiž víme, že bez náležité péče o osobní a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit první tři úkoly řízení

lidských zdrojů. Aby došlo ke splnění těchto hlavních úkolů a k dosažení vytčených cílů, musí podnikové řízení lidských zdrojů:

1. Zajistit dodržování všech zákonů týkajících se práce, zaměstnávání lidí a lidských práv v podniku.
2. Provádět analýzy pracovních míst za účelem stanovení konkrétních potřeb organizace v této oblasti. Jedná se o vytyčení požadavků na pracovní sílu a její pracovní schopnosti na základě analýzy povahy pracovních úkolů a pracovních podmínek.
3. Provádět prognózy a následně plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k dosažení podnikových cílů.
4. Vytvářet a realizovat plány v oblasti pracovních sil, které směřují k naplnění této potřeby.
5. Získávat pracovníky, či vybírat pracovníky z uchazečů o zaměstnání, potřebné k plnění podnikových úkolů.
6. Optimálně rozmisťovat pracovníky, aby byly efektivně využívány jejich schopnosti ku prospěchu podniku.
7. Vzdělávat a připravovat vlastní pracovníky tak, aby byli schopni zvládnout nové požadavky svých pracovních míst, nebo schopni zvládnout změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, zvyšovat jejich flexibilitu.
8. Vytvářet a realizovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich přístupu k práci.
9. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
10. Podporovat pracovníky při realizaci plánů jejich kariéry a plánů jejich personálního a sociálního rozvoje.
11. Motivovat pracovníky a vytvářet systémy jejich odměňování.
12. Zprostředkovávat komunikaci mezi podnikem a odbory.
13. Zajistit vytváření a fungování systémů řešících disciplinární záležitosti, stížnosti a přestupky.
14. Prosazovat a realizovat programy zajišťující bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci.
15. Pomáhat pracovníkům s řešením jak profesních tak osobních problémů, které by mohly

negativně ovlivňovat jejich pracovní výkon.

16. Zajistit vytváření a fungování systému komunikace se zaměstnanci.

17. Vytvářet personální informační systém, v rámci něho získávat, aktualizovat a uchovávat dokumenty a informace týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, zjišťovat názory pracovníků na aktuální záměry a problémy podniku a zajišťovat fungování takového systému. [3]

1.3 Kdo se podílí na řízení lidských zdrojů?

Vyjmenované úkoly a činnosti směřující k jejich plnění jsou neoddělitelnou součástí pracovní náplně všech vedoucích pracovníků podniku, bez ohledu na to, jaké postavení v hierarchii řídicích funkcí mají. I ten, kdo řídí práci byť jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností. Dá se říci, že převážnou část praktické části personální práce vykonávají vedoucí pracovníci, zejména pak liniový či provozní manažeři a v neposlední řadě vrcholné vedení. Je proto potřeba, aby si všichni vedoucí pracovníci i ti, kteří se na tuto pracovní roli připravují, osvojili znalosti a získali dovednosti důležité pro plnění úkolů personální práce. Personální práci vedoucích pracovníků musí v podniku někdo řídit, zajišťovat její koordinaci a odbornost, stanovit cíle a zásady personální práce, dohlížet na plnění úkolů, rozhodovat, jaké postupy při plnění jednotlivých personálních činností použít apod. Ve velkých podnicích tuto práci zajišťují zvláštní personální útvary, členěné na řadu specializovaných a často i početných částí nebo specialisté na řízení lidských zdrojů (personalisté). V malých podnicích tuto práci zajišťuje buď sám majitel, nebo nejvyšší vedoucí pracovník. [3]

Soubor personálních činností prováděných v malých podnicích bývá menší a některé z činností uvedených v předchozí části se provádějí nepravidelně, jen v případě potřeby, ale ve velkých podnicích bývá soubor těchto činností rozsáhlý a mnohé z nich jsou realizovány denně. Velké podniky často zaměstnávají personalisty specializované na určitý druh personální práce a na některé činnosti, si někdy najímají externí specialisty. [3]

2 Výběrové řízení

2.1 Výběr pracovníků

Základním úkolem výběru pracovníků je určit z uchazečů o práci shromážděných během procesu získávání pracovníků toho, který bude svými charakteristikami pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného místa, ale i přispěje svým chováním a jednáním ke zlepšení mezilidských na pracovišti. Při výběru je tedy nutné brát v potaz nejen odborné znalosti a zkušenosti, ale i osobní charakteristiky uchazeče. Jelikož získávání a výběr pracovníků spolu úzce souvisí a získávání se zaměřuje nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil, používá se metody výběru nejen při přijímání nových pracovníků, ale i při obsazování volných míst v podniku z řad pracovníků organizace. [3]

Výběr pracovníků mívá většinou tuto základní strukturu:

1. Řešení základních otázek týkajících se pracovníka a pracovního místa se zástupcem personálního útvaru.
2. Pohovor o podmínkách zaměstnání se zástupcem personálního útvaru a manažerem řídícím příslušné pracoviště.
3. Vyplnění dotazníků a formulářů uchazečem, jejich postoupení personálnímu útvaru podniku a poskytnutí dalších důležitých informací uchazeči o podniku a pracovním místě, o které se uchází.
4. Ověření speciálními výběrovými metodami, zda uchazeč splňuje profesní a předpoklady pro výkon dané funkce.
5. Získání a ověření dalších informací o uchazeči (např. referencí z předchozího zaměstnání, výpisu z trestního rejstříku atd.).
6. V případě oboustranného souhlasu uzavření pracovní smlouvy a přijetí na pracovní místo. [4]

Ovšem jedná se pouze o obvykle používanou strukturu, ve skutečnosti neexistují žádné předepsané či obecně platné metody pro způsoby výběrového řízení. Ale ve většině zemí jsou podmínky pro zaměstnávání a způsoby výběru pracovníků upraveny zákonem. [4]

Během výběrového řízení se hodnotí schopnosti uchazeče pracovat na obsazované pozici, je proto nezbytné určit kritéria tohoto hodnocení a ověřit, jestli jsou spolehlivá a důležitá pro předvídání budoucího výkonu uchazeče. Následně je nutné si zvolit metody, které by co možná nejlépe ukázaly, jak uchazeč daným kritériím vyhovuje. [3]

Z předchozího je zřejmé, že výběr pracovníků je soubor činností a každá z nich potřebuje vlastní metody. Pro kvalitní výběr je tedy potřeba:

- a) Mít možnost si opravdu vybrat (dostatek uchazečů, času atd.).
- b) Zvolit si spolehlivá a vhodná kritéria.
- c) Ovládat metody, které výběr zobjektivní. [4]

Je všeobecně známo, že nabídky na dobré pracovní místo nepřicházejí samy, proto by mělo personalisty zajímat, jakým způsobem získal uchazeč informace o nabídce pracovního místa, jestli zdroje informací o nabídce kontaktoval organizovaně či nahodile nebo jak získal informace o firmě, ve které chce nastoupit. Pozitivně se hodnotí, když uchazeč o nabízenou pozici kontaktuje pomocí e-mailu nebo telefonicky personální útvar firmy a žádá bližší informace, informační materiály atd. [2]

Co by měl podnik hodnotit na písemné žádosti uchazeče o zařazení do výběrového řízení? Hodnotí se to, jestli uchazeč přesně pojmenoval dané pracovní místo. Podle toho se posuzuje, zda je přesný a ví, o jakou práci se přímo jedná. Kladně se hodnotí, pokud je žádost psaná stručně a k věci, otevřenost informací a hlavně pak dostatek informací o odborné kvalifikaci a dosavadní praxi a zkušenostech. [Záporně se posuzuje, když se v žádosti objevují chyby a nepřesnosti týkající se např. názvu podniku, příliš mnoho informací z osobního života nevztahujících se k věci, vyžadování určité minimální výše mzdy, různé pokusy o lacinou originalitu apod. [2]

Pozorně se sleduje, jaké výrazy uchazeč ve své žádosti o místo použil. Z nich se dají vyčíst poznatky o jeho profesní dráze. Např. z výrazů " řídil jsem, rozhodoval, vytvářel, koordinoval, zajišťoval" atd. lze usuzovat, že se jedná o dynamickou osobnost, která splňuje určité předpoklady pro výkon dané funkce ve firmě. [2]

Výběr pracovníků spolu se získáváním pracovníků hraje klíčovou roli při zajišťování zdrojů pracovní síly v celém podniku, proto by měla být při výběru pracovníků věnována velká pozornost jeho kvalitě, organizaci a přiměřenosti použitých metod. Důležité je si i uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranná záležitost. Aktivní roli v procesu výběru nehraje pouze podnik, ale i sám uchazeč, protože on si zároveň vybírá podnik ve kterém by chtěl pracovat. Může se pak stát, že firmou vybraný nejvhodnější kandidát např. kvůli špatným dojům získaným při jednání s představiteli firmy nabídnuté místo nepřijme. I tuto skutečnost musíme brát během celého procesu v potaz. [3]

2.2 Posuzování uchazeče

Klíčovým bodem celého procesu výběru pracovníků je posuzování míry vhodnosti u každého z nich, protože čím vhodnější pracovníky bude podnik zaměstnávat, tím je jeho šance na úspěch větší. Podstatou je porovnávání charakteristiky pracovního místa (jeho popis, požadavky) se získanými nebo deklarovanými charakteristikami uchazeče. Hodnotí se jeho pracovní způsobilost, znalosti, dovednosti, zkušenosti atd. Problém je ovšem v tom, že tyto vlastnosti se nedají nějakým způsobem měřit a pokud je to možné, tak jen velmi obtížně, stejně jako někdy bývá problematické přesně specifikovat požadavky pracovního místa. Proto je nezbytné si předem stanovit určitá kritéria a jim odpovídající metody posuzování uchazečů, aby bylo možné uchazeče rozdělit do určitých skupin podle toho, jak splňují určená kritéria. [3]

2.2.1 Analýza pracovního místa

Ještě před zahájením vlastního výběru je potřeba provést analýzu obsazovaného pracovního místa. Tu provádí personální útvar společně s manažerem řídícím příslušné místo a často jsou jako poradci využíváni i jiní odborníci např.: normovači, ergonomové, specialisté na ochranu zdraví a bezpečnost při práci atd. [4]

Analýza pracovních míst spočívá v následujících krocích:

1. Popisu pracovního místa – získání informací o tom, co a jak na daném místě dělat a co je pro výkon práce na tomto místě nezbytné.
2. Hodnocení pracovního místa – hodnocení údajů a poznatků určujících význam daného místa. Na základě toho se pak určuje i mzdové ocenění a zařazení pracovního místa do soustavy odměňování.
3. Specifikace pracovního místa – popis pracovního místa, pracovních funkcí a činností, které jsou jeho náplní.
4. Je třeba určit:
 - a) Kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě, zejména pak požadovaný výkon (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů, efektivnost), dále pracovní chování (dodržování a využívání pracovní doby, absence apod.). Při stanovování těchto kritérií lze právě velmi dobře využít popis pracovního místa, neboť ten do značné míry ukazuje, jak má být úspěšnost na daném pracovním místě hodnocena.
 - b) Faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktory), jedná se o vzdělání, dosavadní praxe, výsledky testů, údaje z dotazníku, hodnocení výkonu nebo reference z předchozích zaměstnání, výsledky pohovorů, lékařská prohlídka, věk, pohlaví, ale třeba i fyzický vzhled, vystupování aj. Při řešení tohoto problému pomáhá dobře zpracovaná specifikace pracovního místa. Problémem prediktorů je ovšem jejich spolehlivost, platnost a přiměřenost.
 - c) Jak získat dostatek podrobných, objektivních, věrohodných a účelných informací o uchazeči, které by poskytly uspokojivou a pokud možno

jednoznačnou odpověď na dvě základní otázky: Může uchazeč danou práci vykonávat? Chce uchazeč tuto práci vykonávat? S první otázkou souvisí vzdělání, praxe, inteligence, schopnosti, znalosti, dovednosti atd., ty člověk potřebuje pro úspěšné vykonávání příslušné práce. Druhá otázka se týká toho, jestli má uchazeč kladný vztah k této práci, jak je pracovitý, zda je spolehlivý a zodpovědný, jeho zájmů a pracovních a životních cílů. Na obě otázky musí být odpovězeno kladně, jinak je uchazeč nepřijatelný. [3]

Ovšem ani ty nejlepší kritéria úspěšnosti práce nebo prediktory ještě nezaručují výběr toho nejvhodnějšího uchazeče. Úspěšnost výběru závisí zejména na kvalitě informací o uchazečích. S touto skutečností se musí počítat už během procesu získávání, ale v první řadě při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů, zvláště potom při tvorbě dotazníků či formulování požadavků na další předkládané dokumenty. Velký význam má také pečlivost a objektivnost při zpracování referencí a dalších materiálů hodnotících pracovní výkony uchazeče na jeho předešlých pracovištích. [3]

Při posuzování kvalit jednotlivých uchazečů a jejich způsobilosti pro obsazované pracovní místo se obvykle pracuje s různě přesnými a pravdivými informacemi, proto by během celého procesu posuzování mělo docházet k ověřování všech získaných informací bez ohledu na to, z jakých zdrojů pocházejí. K tomu se používají různé kombinace metod výběru, např. údaje uvedené uchazečem v dotazníku se ověřují pomocí dalších dokumentů, deklarované znalosti a schopnosti jsou ověřovány pomocí testů popřípadě i referencí apod. [3]

2.3 Kritéria výběru

U nás jsou pracovníci obvykle vybíráni podle toho, do jaké míry vyhovují požadavkům obsazovaného pracovního místa. Ve špičkových firmách a ve vyspělých zemích je již toto kritérium považováno za nedostačující. Zde se rozeznávají tři druhy kritérií výběru

pracovníků: celopodniková kritéria, úseková (útvarová) kritéria a kritéria daného pracovního místa. [3]

2.3.1 Celopodniková kritéria

Celopodniková kritéria se týkají vlastností, kterých si podnik u svých zaměstnanců cení, považuje je za důležité a které mají vliv na posuzování uchazečových předpokladů počínat si ve firmě úspěšně. Např. pružná organizace potřebuje flexibilní pracovníky, kteří jsou schopni akceptovat časté změny. Celopodniková kritéria jsou jen málokdy uváděna výslovně, většinou jsou uplatňována intuitivně a subjektivně. Vhodnější proto je vytvořit písemný seznam těchto kritérií, do kterého je možné při posuzování způsobilosti uchazečů nahlížet. [3]

2.3.2 Úseková kritéria

Úseková či útvarová kritéria souvisejí s takovými vlastnostmi, které by měl mít pracovník v jednom určitém útvaru podniku. Je zřejmé, že od pracovníka v úseku výroby jsou vyžadovány jiné vlastnosti než od pracovníka marketingového útvaru. Důležité také je, aby uchazeč zapadl do pracovního týmu i svými osobními vlastnostmi a nestal se jeho nesourodým prvkem a nesnižoval tím výkon daného týmu. [3]

2.3.3 Kritéria pracovního místa

Kritéria pracovního místa neboli tzv. specifikace pracovního místa se týkají specifických požadavků pracovního místa na schopnosti a vlastnosti uchazeče. Tyto tradiční kritéria jsou při výběru pracovníků považována stále za nejvýznamnější, ale už nejsou jedinými faktory, které mají vliv na posuzování uchazeče. Často se již objevuje názor, že kvůli vzrůstajícímu významu týmové práce a kladení důrazu na mezilidské vztahy na pracovišti, je lepší vybírat pracovníka pro podnik jako celek než pro konkrétní místo. [3]

2.3.4 Validita a spolehlivost jednotlivých faktorů

V současné době je v personálním řízení problém validity (platnosti, vhodnosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce (prediktorů) a na nich stojících metod výběru jedním z nejvýznamnějších témat řešených jak v praxi, tak i po stránce teoretické. Neexistuje totiž metoda, která by vylučovala riziko výběru nevhodného uchazeče a některé metody toto riziko často ani nesnižují. Velká část problému validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů tkví v tom, že způsobilost člověka k určité práci a i jiné kvalitativní charakteristiky se jen velmi těžko měří převádějí do určitých hodnot, podle nichž by se dalo jednoznačně rozhodnout, který z uchazečů je pro příslušnou práci ten nejvhodnější. K nespolehlivosti prediktorů také přispívá fakt, že se často rozhoduje na podkladě nepřesných informací. Jejich zdrojem bývá sám uchazeč nebo jiné osoby deklarující uchazečovi schopnosti či znalosti. [3]

Validita se týká míry, do jaké je určitý prediktor skutečně vhodný pro předvídání úspěšného výkonu práce. Třeba uchazeč o místo řidiče kamionu, který má dosud prokazatelně s kamionem najeto 400 000 tisíc kilometrů bez nehody, by mohl úspěšně vykonávat práci, pakliže počet najetých kilometrů bez nehody je významným či rozhodujícím kritériem pro úspěšný výkon práce. Je důležité, aby kterékoliv kritérium používané při rozhodování o výběru uchazeče bylo validní, neboli každé toto kritérium by mělo mít vliv na výkon práce na daném pracovním místě. Např. kritérium fyzického vzhledu často používané třeba při výběru osobní asistentky, není zrovna kritériem validním. Validita faktorů používaných k předpovídání úspěšného výkonu práce tzv. prediktorů se hodnotí a ověřuje pomocí různých způsobů. Při empirickém zkoumání se pomocí řady metod ověřuje, jestli předvídaný výkon odpovídá skutečnému, jestli se vhodnost použitých prediktorů potvrdila či naopak. V případě, že se jedná o důležité aspekty pracovního výkonu, hodnotí se též míra reprezentativnosti obsahů jednotlivých metod nebo kritérií výběru pracovníků (obsahová validita). U charakteristik, které byly stanoveny jako významné pro úspěšný výkon práce na daném pracovišti, se hodnotí schopnost metody ne kritérií výběru pracovníků měřit u uchazečů míru plnění těchto charakteristik (konstrukční validita). [2]

Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce se odvíjí od toho, do jaké míry určitá metoda výběru nebo prediktor udává opakovaně u jedné osoby a za shodných podmínek stejné výsledky. Smysl je tedy v tom, že prediktor musí spolehlivě odpovídat na to, zda uchazeč o zaměstnání bude schopen úspěšně vykonávat příslušnou práci, nebo vypoví, že nemá dostatečně kvalitní předpoklady pro danou práci. Např. spolehlivost určitého testu se nejčastěji prokazuje jeho opakováním, či použitím dvou nebo více testů paralelně za předpokladu, že prověřují určitou stejnou schopnost uchazeče. [3]

2.4 Fáze výběru pracovníků

Proces výběru pracovníků mívá obvykle dvě fáze – předběžnou a vyhodnocovací. Mezi těmito dvěma fázemi výběr pracovníků částečně prolíná s procesem získávání pracovníků a v literatuře se nezdá objevují příklady toho, že ten samý krok (např. předvýběr) je jednou řazen do procesu získávání pracovníků a jindy je považován za součást výběru. [3]

2.4.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze je zahájena tím, že nastane potřeba obsadit volné či potencionálně volné pracovní místo. Ihned, co se taková potřeba objeví, musí následovat tři kroky, které charakterizují předběžnou fázi:

1. V prvním kroku se provádí popis příslušného pracovního místa a určují se základní pracovní podmínky na něm. Tento krok bývá často přehlížen, ale právě přesný a detailní popis obsazovaného pracovního místa bývá rozhodujícím prvkem zajišťujícím kvalitní výběr.
2. V průběhu druhého kroku dochází ke specifikaci pracovního místa. Definují se požadavky na kvalifikaci, znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti atd. Tyto požadavky

by měl uchazeč splňovat, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě.

3. Poslední krok ústí z druhého, v jeho průběhu se už konkrétně specifikují požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, specializaci, věk, speciální schopnosti a dovednosti a osobní vlastnosti nezbytné pro shledání uchazeče o zaměstnání vhodným. Tyto požadavky se potom většinou uvádějí např. v inzerátech v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii při výběru pracovníků. A míra plnění těchto kritérií uchazečem rozhoduje o tom, zda bude přijat či nikoliv. [3]

2.4.2 Vyhodnocovací fáze

Mezi vyhodnocovací fází, která následuje po předběžné fázi dochází k určité časové prodlevě. Než se přistoupí k fázi číslo dvě, musí nejdříve v procesu získávání pracovníků dojít ke shromáždění dostatečného počtu vhodných uchazečů o pracovní místo. Vyhodnocovací fáze se také skládá z několika kroků, rozdíl je ovšem v tom, že není vždycky nutné absolvovat všechny kroky. To jaké kroky použít závisí zejména na charakteru a obsahu pracovního místa a dalších okolnostech. V každém z těchto kroků je zapojena určitá metoda nebo skupina metod výběru. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků absolvovat pouze jeden z nich. Obvykle se pracuje s kombinací dvou či více kroků (metod). [3]

Zpravidla se jedná o následující kroky:

1. Zkoumání dotazníku a dalších dokumentů dodaných uchazečem
2. Předběžný pohovor, při kterém se doplňují některé skutečnosti obsažené v dotazníku a ostatních písemných dokumentech.
3. Testování uchazečů prostřednictvím tzv. testů pracovní způsobilosti.
4. Výběrový pohovor
5. Zkoumání referencí.
6. Lékařské vyšetření (pokud je nutné).
7. Konečné rozhodnutí o výběru jednoho uchazeče.
8. Informování uchazečů o rozhodnutí.

Během vyhodnocovací fáze není nezbytně nutné použít všechny uvedené kroky. Zda je vhodné použít všechny kroky nebo jen některé, závisí na povaze pracovního místa, kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů, na podnikových zvyklostech apod. Například při výběru pracovníků pro málo kvalifikovanou manuální práci často postačuje zkoumání dotazníků s přihlédnutím k referencím. Také lékařské vyšetření není nutné vyžadovat u každé práce a v mnoha případech se nepoužívají ani testy pracovní způsobilosti ani předběžný pohovor. V naší zemi bývá málo obvyklé i zkoumání referencí. [3]

2.5 Metody výběru pracovníků

Smyslem těchto metod je omezit riziko výběru nevhodného uchazeče na nabízené pracovní místo. Volba metod závisí především na charakteru obsazovaného místa a na tom, jak kvalifikovaného pracovníka podnik potřebuje. Existuje mnoho různých metod používaných při výběrovém řízení, v další části jsou uvedeny nejběžnější z nich. [1]

2.5.1 Profesní a životní personální anamnéza

V podstatě se jedná o zkoumání životopisu a různých druhů dotazníků, někdy bývá součástí personální anamnézy také žádost uchazeče o zaměstnání. Přílohy, pokud jsou vyžadovány, obsahují různá potvrzení, certifikáty, vysvědčení atd. [4]

Základním prostředkem k získání informací o uchazeči bývá **dotazník**. Podniky používají své vlastní dotazníky, které si nechávají navrhnout, nebo si je navrhnou sami. V podstatě existují dvě základní formy dotazníků: jednoduchý dotazník, který uchazeči umožňuje uvést pouze holá fakta (používá se víceméně při výběru pracovníků na manuální nebo nenáročnou administrativní práci) a otevřený dotazník, který dává uchazeči možnost se k některým otázkám vyjádřit nebo více popsat některé skutečnosti (používá se při obsazování pozic manažerů či specialistů). [3]

První část, která bývá u obou forem dotazníků shodná, se zpravidla skládá z těchto základních údajů:

- a) Název zaměstnání, o něž se uchazeč uchází
- b) Jméno a příjmení uchazeče
- c) Adresa trvalého bydliště, případně tel.číslo
- d) Adresa přechodného bydliště, případně tel.číslo
- e) Datum a místo narození
- f) Rodné číslo
- g) Rodinný stav
- h) Počet dětí, resp. počet nezaopatřených dětí
- i) Informace o vzdělání a odborné přípravě uchazeče, o absolvovaném druhu učňovské, střední či vysoké školy, o absolvovaném oboru a uvedení roku ukončení jednotlivých druhů škol.
- j) Informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních, o postgraduálním studiu atd., včetně uvedení doby, kdy tyto vzdělávací akce probíhaly. [3]

Druhá část rozlišuje obě formy dotazníků. Jednoduchý dotazník obsahuje pouze následující holá fakta o:

- a) Předchozích zaměstnáních, včetně jejich názvu, adresy zaměstnavatele, seřazená chronologicky a s uvedením data zahájení a ukončení pracovní činnosti
- b) Pracovní zkušenosti, které nevyplývají z absolvovaného vzdělání, odborné přípravy či z výčtu předchozích zaměstnání
- c) Některé informace o posledním zaměstnání (výše platu, prémie a odměny) [3]

Otevřený dotazník v této části poskytuje uchazeči možnost, aby se podrobněji vyjádřil k určitým skutečnostem, např.:

- a) ke své dosavadní pracovní kariéře,
- b) ke svému současnému pracovnímu zařazení a k pracovním podmínkám s ním souvisejících (např. platových),
- c) ke svým zájmům a zálibám,

- d) k tomu, co jej dosud při jeho práci nejvíce uspokojovalo a motivovalo,
- e) co ho přitahuje na zaměstnání, o něž se uchází a čím může podle svého mínění přispět k úspěšnému vykonávání dané práce,
- f) k představě o své budoucí kariéře a k tomu, jaké své pracovní schopnosti by chtěl v budoucnu rozvíjet apod. [3]

Obsah závěrečné části dotazníku je u obou forem stejný:

- a) Reference (jména osob, které mohou o uchazeči podat informace),
- b) Termínu, kdy by mohl uchazeč nastoupit do zaměstnání, pokud bude přijat,
- c) Podpis uchazeče
- d) Datum [3]

Vedle dotazníku je obvykle požadován i **životopis**. Je samozřejmé, že posuzovatelé se soustředí zejména na informace o dosavadním vzdělání, praxi, ale životopis může hodně prozradit i o osobnosti uchazeče. Proto do jeho obsahu a formy podnik zpravidla nezasahuje, protože se počítá s tím, že životopis využije i k posouzení uchazečovi osobnosti, jeho vyjadřovacích schopností apod.. Je tedy na uchazeči, jakou formou a jaké skutečnosti v životopise uvede. Jen někdy jsou požadovány určité body, které by měl uchazeč zmínit a v zemích nebo podnicích, kde je jednou z metod výběru používána grafologická metoda, se požaduje, aby byl životopis napsán vlastní rukou. [3]

2.5.2 Testy pracovní způsobilosti

Testy pracovní způsobilosti tvoří skupinu testů s různým zaměřením, různou vhodností a spolehlivostí. Někdy jsou nepřesně označovány jako psychologické testy, i když mezi psychologické patří jen některé testy z celé skupiny. Jejich používání je u nás na vzestupu, bohužel se jedná o testy s nejmenší spolehlivostí např. testy osobnosti. Ve vyspělých zemích je používá jen velmi málo organizací a to v případech, když práce na obsazovaném místě vyžaduje jednání s lidmi nebo jejich vedení. [3]

Mezi výhody testů pracovní způsobilosti patří: objektivita, porovnatelnost, měřitelnost. K nevýhodám patří: neosobnost, úzká cílová zaměřenost, navození pocitu zkoušení apod. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti chápány jako jedna z podpůrných metod výběru pracovníků, která by měla mít zhruba 10-15%ní vliv na konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče a jejich používání se ve vyspělých zemích spíše snižuje. [4]

K nejčastěji používaným testům pracovní způsobilosti patří:

- a) **Testy inteligence**, které slouží k hodnocení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, verbální, komunikační a organizační schopnosti, rychlost vnímání, prostorovou představivost, schopnost úsudku atd.) Všeobecně jsou tyto testy považovány za jedny z nejspolehlivějších.
- b) **Testy osobnosti** představují skupinu testů různého zaměření. Základní otázkou při jejich volbě je, co chcí o osobnosti uchazeče vzhledem k pracovní pozici znát. Tyto testy ukazují různé stránky uchazečovi osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert či introvert, racionální nebo emotivní a zkoumají u uchazeče schopnost adaptace, schopnost týmové práce, schopnost navazování kontaktů, iniciativu apod. V testu musí uchazeč např. označit které činnosti, osoby, hodnoty aj. akceptuje a které odmítá. Z jeho odpovědí se vyvozují jeho zájmy, postoje, orientace a charakteristiky osobnosti. Vychází se přitom z empiricky dokázané skutečnosti, že osoby určitého odborného zaměření mívají podobné zájmy, postoje a charakteristiky osobnosti. Na základě toho se určité rysy osobnosti porovnávají s rysy osobností úspěšných v oboru a podle toho se pak rozhoduje, zda se jedná o vhodného uchazeče či nikoliv. Ovšem problémem těchto testů je jejich nízká spolehlivost.
- c) **Testy výkonnosti** jsou používány kvůli požadavkům pro manažerské funkce, jako jsou rychlost provádění myšlenkových úkonů, vytrvalost při zátěžových situacích, schopnost soustředit se a vytrvat při řešení problémů. Tyto požadavky zajišťují poměrně vysokou spolehlivost, jelikož se je teoreticky možné říci: uchazeč je rychlý, ale nepřesný nebo je důkladný, ale pomalý. Podle toho se dá usoudit, na jakou práci se hodí. U manažerů je důležité, aby víceméně splňovali všechny uvedené požadavky,

neboť při řešení důležitých problémů, musí být manažer schopen se plně soustředit, zvládat stres a vysokou zátěž, přitom jednat rychle, ale ne na úkor kvality atd.

- d) **Testy znalostí a dovedností** slouží k prověření znalostí a odborných návyků, které uchazeč získal ve škole nebo během přípravy na povolání. Během nich má uchazeč za úkol předvést např. určitý pracovní postup nebo na ukázkou vyrobit nějaký vzorek. [3,4]

Mezi testy pracovní způsobilosti jsou často zařazovány i tzv. **skupinové metody** výběru pracovníků, při nichž dochází k jakési simulaci řešení nějakého problému či hraní určité role. Jednotlivý uchazeči pak předkládají a obhajují své názory před ostatními a podle toho jsou posuzováni, nebo uchazeči pracují ve skupinách a v určitém časovém limitu musí vyřešit nějaký problém. Ve druhém případě jsou pak jednotlivci posuzováni podle toho, jak sami přispěli k vyřešení problému. Tyto metody jsou zejména při výběru pracovníků do vedoucích funkcí. [3]

2.5.3 Assessment centre

Assessment centre je v podstatě diagnosticko-výcvikový program testující pracovní způsobilost uchazečů o manažerské funkce. Stále častěji je tato metoda používána i při hodnocení pracovního výkonu stávajících manažerů, případně i při výcviku manažerských dovedností. Principem této metody je série simulací typických manažerských činností, při níž účastníci absolvují sestavený soubor úkolů. Assessment centre zahrnuje jak skupinové tak i individuální úkoly a víceméně slouží k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka. [2]

Na začátku tohoto diagnostického programu se vytvoří přiměřeně velká skupina uchazečů, která je uvedena do zařízení kde bude program probíhat. Pokud je skupina příliš velká, hodnotitelé ztrácejí přehled o jednotlivých účastnících a tím klesá přesnost hodnocení. Problém, proto je vhodnější vytvořit méně početné skupiny. Hodnotitelů bývá 6-8, jedná se o zkušené psychology a manažery vyškolené speciálně pro tyto účely. Assessment

centre trvá zpravidla 2-4 dny, během nichž účastníci absolvují pohovory, plní úkoly simulující každodenní problémy vyskytující se na obsazovaném místě, řeší případové studie, při nichž navrhují řešení organizačních problémů, účastní se neřízených skupinových diskusí, kde každý z účastníků představuje vedoucího určitého útvaru, jehož zájmy hájí a manažerských her simulujících prostředí podniku. Někdy se používají i testy osobnosti a schopností. U každého uchazeče se pak hodnotí zhruba 20-25 charakteristik (např. organizační schopnosti, kreativita, přístup k problémům, schopnost plánování, úsudku a rozhodování, verbální a komunikační schopnosti atd.) a na závěr jsou posuzovány schopnosti uchazečů plnit požadavky obsazovaného pracovního místa a sestavuje se pořadí účastníků. [3]

Předností této metody je její objektivnost daná větším počtem hodnotitelů a standardem předem zvolených kritérií, i když subjektivní faktor na straně hodnotitelů nelze zcela vyloučit. Nevýhodou této metody je její značná nákladnost a časová náročnost. V praxi se však ukazuje vysoká účinnost assessment centre při předvídání budoucího pracovního výkonu. [4]

2.5.4 Pohovor

Pohovor (interview) je nejpoužívanější a podle mnoha názorů i nejlepší metodou výběru pracovníků. Důvodem jsou jeho četné přednosti: bezprostřední projev zúčastněných, možnost improvizovat a měnit téma v závislosti na průběhu pohovoru, přímá výměna informací, získání vnějšího dojmu uchazeče, poznání vyjadřovacích schopností, možnost ověření a přezkoumání nejasností atd. K nedostatkům, kterých je rozhodně méně, patří: nebezpečí momentální indispozice, možnost vzniku vzájemné antipatie či naopak sympatie, snaha uchazeče o vytváření lepšího dojmu apod. Ve vyhodnocovací fázi mívá pak pohovor skoro 50%ní váhu při konečném rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče. [4]

Mimo obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče, má pohovor tři hlavní cíle:

- a) Získat další a podrobnější informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, případně ověřovat informace uvedené v písemných dokumentech.

- b) Poskytnout uchazeči informace o podniku a o práci v něm a přitom dbát na to, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě klamán.
- c) Posoudit osobnost uchazeče. [3]

Nestrukturovaný pohovor je jednou ze dvou základních forem pohovoru. Jeho obsah i forma nejsou předem stanoveny, ale utváří se během pohovoru. Z tohoto důvodu je poměrně málo spolehlivý, málo validní, nezaručuje srovnatelnost uchazečů a nedává uchazečům stejnou šanci, proto ho lze také právně napadnout. Často při něm dochází k tomu, že pokládané otázky se přímo nevztahují k požadavkům pracovního místa. Je také citlivý na první dojem, který uchazeč vyvolá, umožňuje posuzovateli vést pohovor víc subjektivně než objektivně a to vše může mít neblahý vliv na posuzování uchazeče. I přes tyto nedostatky je však u nás v hojné míře používán. [3]

Strukturovaný pohovor eliminuje některé nedostatky nestrukturovaného pohovoru, proto je hodnocen jako efektivnější a spolehlivější. Zejména snižuje možnost subjektivního přístupu k uchazečům, čímž jim dává stejné možnosti, umožňuje jejich lepší srovnání a snižuje rozdíly v hodnocení u různých posuzovatelů. Strukturovaný pohovor by měl být detailně dokumentován a dokumenty archivovány, to umožňuje hodnotit efektivnost výběru pracovníků a tím zvyšovat kvalitu celého výběrového řízení. Příprava, která je náročnější než u nestrukturovaného pohovoru a průběh vypadají zhruba takto:

1. Základem je přesná analýza pracovního místa, podle níž se stanovují požadavky na znalosti, dovednosti a schopnosti uchazeče o dané pracovní místo.
2. Na základě stanovených požadavků pracovního místa se vytváří otázky pro pohovor. Ty musí být jednoznačné, přesně cílené, musí se týkat práce a musí hodnotit jen znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné pro nastoupení do práce. Otázky je nutné formulovat tak, aby na ně nešlo odpovědět pouze ano či ne.
3. Po vytvoření otázek je potřeba formulovat i modelové odpovědi na tyto otázky a stanovit jejich hodnocení. Určit, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevyhovující, doporučuje se pětibodová stupnice hodnocení u každé otázky. Formulování těchto

odpovědí zároveň slouží k posouzení přiměřenosti otázky. Pokud je obtížné na určitou otázku formulovat odpověď, je nutné posoudit, zda není potřeba tuto otázku přeformulovat nebo ji úplně vypustit.

4. Formulaci otázek a modelových odpovědí by měly provádět lidé, kteří důvěrně znají obsazované místo, nejlépe ti, kteří se přímo podíleli na jeho analýze. Tito lidé by měli současně patřit do skupiny hodnotitelů účastnit se pohovorů. Doporučuje se, aby skupinu hodnotitelů tvořili alespoň tři lidé, a aby všechny uchazeče o určité pracovní místo hodnotila jedna skupina. Nejdůležitějším členem této skupiny by měl být přímý nadřízený budoucího pracovníka, dále pak pracovník personálního útvaru, případně psycholog. Všichni členové by měli být proškoleni a měli by si rozdělit úlohy, které budou plnit během pohovoru.
5. Aby bylo hodnocení objektivní, jsou kladeny všem uchazečům shodné otázky a u všech se dodržuje stejný postup. Může se stát, že uchazeči s vyšším pořadovým číslem již budou znát některé otázky a připraví se na ně. To ztíží posuzování jejich osobnosti, proto je vhodné si zvát uchazeče jednotlivě na určitou dobu nebo jiným způsobem zamezit tomu, aby se účastníci pohovoru navzájem setkávali.
6. Bodové hodnocení odpovědí se doporučuje provádět přímo během pohovoru, jelikož to přináší přesnější a podrobnější dokumentaci. Členové hodnotící komise by ale neměli společně mezi jednotlivými pohovory probírat svá hodnocení.
7. Po skončení všech pohovorů následuje hodnocení jednotlivých uchazečů. To probíhá většinou tak, že se zprůměrnuje bodové ohodnocení u každé otázky udělené jednotlivými členy hodnotící skupiny a potom se spočítá úhrn nebo průměr bodů za všechny otázky. Podle počtu získaných bodů se pak sestavuje pořadí uchazečů a vybírá se ten, který získal nejvíce bodů nebo je určena hranice, nad níž se vytvoří skupina vhodných uchazečů a konečný výběr se dělá s přihlédnutím k výsledkům dalších metod. [3]

Ať už se jedná o pohovor strukturovaný nebo nestrukturovaný, důležité je, aby byl důkladně připravený. Podstatou celého pohovoru je komunikace, proto potřeba být stále připraven klást další otázky a nejen ty předem formulované, ale i nové, doplňující. Během

pohovoru by nemělo docházet k jeho narušování např. telefonem, vstupem jiných osob atd. Na začátku by měl být uchazeč seznámen s plánem rozhovoru. Již během přípravy pohovoru je nezbytné si uvědomit, že uchazeč může mít na spoustu věcí jiný názor, proto je potřeba znát dobře jeho situaci. Při kladení otázek je dobré začít od snadných, aby byl uchazeč povzbuzován nenápadně veden. Během pohovoru by měl hovořit hlavně uchazeč, ale iniciativa a usměrňování pohovoru je na personálním manažerovi podniku. Na konci je potřeba uchazeči poděkovat za zájem a spolupráci. [3]

2.5.5 Některé další metody

Zkoumání referencí je jednou z často používaných metod, především pak v USA jsou reference považovány za velmi spolehlivý zdroj informací o uchazeči. Reference slouží k objektivizaci pohledu na uchazeče a jsou vedle např. personální anamnézy a testů dalším zdrojem informací, které mohou mít velkou vypovídací hodnotu. Nevýhodou je možnost zkreslení skutečností těmi, kdo je podávají. Ale i přesto je zkoumání referencí vyhledávanou metodou. [4]

Zdravotní vyšetření se jako metoda výběru používá zejména v případech, kdy by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí (např. v potravinářském průmyslu). Ale i při výběru pracovníků na manažerské funkce je vhodné vyžadovat u uchazečů komplexní zdravotní vyšetření, protože právě manažeři jsou při své práci často podrobováni velkému tlaku a stresu a na jejich duševní i fyzické zdraví jsou kladeny vysoké nároky. [4]

Přijetí uchazeče na zkušební dobu je zřejmě jednou z nejefektivnějších a nejspolehlivějších metod výběru pracovníků. Teprve jeho zapojení do práce v organizaci ukáže, jaké má kvality a zda je pro danou práci způsobilý. Bohužel je tato značně nákladná a organizačně náročná. [3]

2.6 Zásady při výběru pracovníků

Základní zásadou při výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Jednou ze zásad by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Nikdy by neměl být žádný uchazeč zvýhodňován před ostatními kvůli osobním sympatiím, příbuzenskému nebo přátelskému vztahu, příslušnosti k politické straně apod. Právě je u nás se tato zásada příliš nedodržuje. Organizace by neměla zapomínat na to, že si organizace vybírá pracovníka, ale zároveň si pracovník vybírá organizaci, je tudíž rovnoprávným partnerem a organizace by se k němu měla podle toho chovat. Neměla by jej klamat, podávat mu záměrně nepravdivé informace, plýtvat jeho časem, omezovat ho a způsobovat mu jiné problémy. Další zásadou by měla být ochrana osobních informací poskytnutých uchazečem pro účely výběrového řízení. Bez jeho souhlasu by neměly být komukoliv zpřístupňovány a uchazečům, jež neuspěli, by měly být všechny jimi předložené dokumenty vráceny. Pouze pokud se firma s neúspěšným uchazečem dohodne, že se na něj obrátí, když bude obsazovat další podobné místo, nemusí jím předložené dokumenty vracet. [3]

Při obsazování pracovních míst vyžadujících kvalifikovanější pracovníky nelze použít pouze jednu metodu výběru, je vhodné použít kombinaci několika metod. Zvláště pak testy pracovní způsobilosti nelze použít jako rozhodující, ale pouze jako doplňkové metody. Volba kritérií, jim odpovídajícím prediktorům a metod výběru musí probíhat s ohledem na obsazované pracovní místo a povahu práce na něm. Metody a celý průběh výběru se nesmí dotýkat lidských práv, důstojnosti uchazeče a nesmí ho nijak poškozovat či zbytečně obtěžovat. V této souvislosti je třeba zmínit, že je dobré se znovu zamýšlet nad tím, jestli je nezbytné použít některé organizačně náročné a relativně drahé metody např. testy. Když existuje mnoho efektních a údajně vědeckých a spolehlivých metod, je stále za nejspolehlivější metodu považován personální pohovor, který by měl zároveň být i rozhodující metodou výběru. Celý proces výběru pracovníků by měl být nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práci. A snahou by mělo být maximální šetření času a prostředků obou zúčastněných stran. [3]

3 Popis společnosti OVB Allfinanz, a.s. ČR

3.1 Historie společnosti

Společnost OVB vznikla roku 1970 na základě nápadu poskytovat soukromým klientům obsažné, individuální a kompetentní majtkové a finanční poradenství. Založena byla v Kolíně nad Rýnem s podnikatelským záměrem individuálního a kompetentního majtkového a finančního poradenství pro všechny životní situace. Filozofie OVB zní od počátku následovně: Zbavit klienta strachu, vybudovat důvěru a nabídnout jistotu, kompetenci a kvalitu.

1983 - společnost se angažuje v sociální oblasti a zakládá spolek "Kölner Hilfswerk Menschen in Not e.V."

1989 - založena Akademie OVB pro vedoucí pracovníky , zajišťující vzdělávání a zvyšování kvalifikace poradců.

1990 – OVB začíná působit i v dalších evropských zemích.

1991 – založeno OVB Rakousko, fungující jako samostatná nezávislá dceřiná společnost se sídlem Salzburgu.

1992 – založeno OVB Polsko a OVB Maďarsko. 11. prosince byla společnost OVB Allfinanz s.r.o. zapsána do Obchodního rejstříku v Praze, základní jmění je 100 000,- Kč.

1993 – od října začíná spolupráce s Českomoravskou stavební spořitelnou a.s. a stavební spořitelnou Wüstenrot a.s.. V listopadu vzniká OVB Slovenská republika, Fidicon AG (Švýcarsko) a OVB Řecko.

1994 – 1998 – zahájení spolupráce se společnostmi: První americko-česká pojišťovna a.s., Vojenský otevřený podílový fond a.s, IPB pojišťovna a.s., Kooperativa a.s., Winterthur penzijní fond a.s., Pioneer investiční společnost a.s., Uniq a.s., ŽB-Trust investiční společnost a.s., ABN Amro a.s., Winterthur pojišťovna a.s., Generali pojišťovna a.s.

1999 – byl rekordním rokem pro OVB, bylo uzavřeno více jak 70 000 nových smluv v Evropě. Bylo založeno OVB Chorvatsko a 13.5. došlo k navýšení základního kapitálu OVB Allfinanz s.r.o. na 1,4 milionů Kč.

2000 - tento rok byl úspěšný nejen v Německu, ale i ve všech osmi dceřiných společnostech. Výnosy z obrátu a zisk po zdanění opět výrazně vzrostly. 6. listopadu byla společnost OVB GmbH Co.KG rozhodnutím společníků a notářským zápisem transformována na akciovou společnost. S transformací na akciovou společnost bylo spojeno i navyšování kapitálu od roku 2001 celkově o 7 milionů DEM. Navýšení kapitálu se uskutečnilo vydáním prioritních akcií spolupracovníkům OVB. V ČR v říjnu počátek spolupráce se společností SFM Group s.r.o.

2001 - od 1. ledna funguje společnost pod novým jménem OVB Vermögensberatung AG. V prvních šesti měsících roku byla OVB velmi úspěšná. Provizní výnosy meziročně výrazně vzrostly. Zisk po zdanění je více než dvojnásobný. V červenci zahájila svou činnost OVB Italia, tím je OVB zastoupeno v deseti evropských zemích. V ČR v červnu počátek spolupráce s Raiffeisen stavební spořitelnou a.s.

2002 – založeny další dvě dceřiné společnosti v Rumunsku a ve Španělsku.

2003 – vznikla společnost OVB ve Francii, v tuto dobu pracovalo pro OVB 7.800 pracovníků ve 13 evropských zemích. Obrát koncernu OVB byl za tento rok 150,2 milionů € .

2004 – Byla založena holdingová společnost OVB Holding AG, která převzala strategické vedení koncernu OVB. Pod střechou holdingové společnosti figuruje 13 rovnocenných společností OVB. [5]

3.2 Současná situace

V současné době je společnost OVB největší makléřskou firmou v Evropě a je zastoupena ve třinácti evropských zemích (Česká republika, Chorvatsko, Francie, Itálie, Maďarsko, Německo, Polsko, Rakousko, Rumunsko, Řecko, Slovenská republika, Španělsko,

Švýcarsko). Ve své centrále v Německu zaměstnává 146 pracovníků a v ostatních evropských centrálách dalších 145 pracovníků, mezi další zaměstnance patří zhruba 600 analytiků pracujících po celé Evropě. Náplní jejich práce je neustále monitorovat a analyzovat situaci na finančních trzích, podávat informace o nových finančních produktech a změnách v jednotlivých sektorech. Dále má OVB zhruba 7.400 externích spolupracovníků, kteří mají statut obchodních zástupců a z toho 3.100 na hlavní pracovní poměr. Základní kapitál společnosti tvoří 12.375.252,- € . Předmětem obchodní činnosti OVB Holding AG je zprostředkovávání kapitálových vkladů, smluv o stavebním spoření, pojištění a zprostředkovávání poradenství ve věci nemovitostí. V současnosti má společnost zhruba 2 miliony klientů a uzavřeno téměř 3,5 milionu smluv. Roční zisk OVB Holding AG v roce 2003 činil po zdanění 10,4 milionů € . [5]

Centrála společnosti OVB v ČR se nachází v Praze, zde má své sídlo ředitelství a oddělení: účetnictví, zpracování dat, výpočetní techniky, odborných referentů, propagační, reklamační a personální. Po celé ČR je rozmístěno 121 poboček OVB, ve kterých je zaměstnáno 407 obchodních zástupců. K partnerům, jejichž finanční produkty společnost zprostředkovává patří:

- AMCICO AIG LIFE, První Americko-česká pojišťovna, a.s.
- AMSLICO AIG Funds správ. spol. a.s.
- CONSEQ INVESTMENT MANAGEMENT, a.s.
- CREDIT SUISSE LIFE & PENSIONS Česká republika
- ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s.
- PENZIJNÍ FOND ČESKÉ POJIŠŤOVNY, a.s.
- ČMSS, Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- ČSOB pojišťovna, a.s.
- GENERALI penzijní fond, a.s.
- GENERALI pojišťovna, a.s.
- HVB Bank Czech republic, a.s.

- KOOOPERATIVA pojišťovna, a.s.
- PIONEER, Česká investiční společnost, a.s.
- RAIFFEISENBANK, a.s., hypoteční úvěry
- RAIFFEISEN STAVEBNÍ SPOŘITELNA, a.s.
- SFM, Specialized Fund Marketing, s.r.o.
- UNIQA pojišťovna, a.s.
- WIOF Funds
- WÜSTENROT - stavební spořitelna, a.s.
- WÜSTENROT - hypoteční banka, a.s.
- ŽB-Asset Management, a.s. [5]

Pro své klienty OVB nabízí tyto produkty:

- Cestovní pojištění
- Důchodové pojištění
- Hypoteční úvěry
- Investice do otevřených podílových fondů
- Kapitálové životní pojištění
- Komplexní celoživotní pojistný program
- Meziúvěry ze stavebního spoření
- Penzijní připojištění
- Pojištění bytových domů
- Pojištění denních dávek při pracovní neschopnosti
- Pojištění dětí a mládeže pokus
- Pojištění domácnosti
- Pojištění chat a chalup
- Pojištění majetku a odpovědnost za škody podnikatelů

- Pojištění motorových vozidel
- Povinné ručení
- Pojištění odpovědnosti zaměstnance
- Pojištění pro případ hospitalizace
- Pojištění pro případ trvalých následků
- Pojištění pro případ vážného onemocnění
- Pojištění pro spoření
- Pojištění rodinných domů
- Pojištění staveb
- Poradenský servis při poskytování bezúročných půjček
- Rekoprogramy pro družstva vlastníků bytového fondu
- Rodinné pojištění
- Soukromé zdravotní pojištění
- Stavební spoření pro fyzické i právnické osoby
- Studijní pojištění
- Úrazové pojištění osob
- Úvěry ze stavebního spoření [5]

Mimo finančního poradenství a zprostředkovávání různých finančních produktů svým klientům, nabízí OVB pro své společníky možnost budování kariéry prostřednictvím programů profesionálního vzdělávání v oblasti finančních služeb, a prostřednictvím dalších vzdělávacích programů, při nichž lze získat mezinárodní certifikáty. [5]

3.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení na post finančního poradce probíhá ve společnosti OVB každé pondělí a každý čtvrtek. Získávání uchazečů probíhá prostřednictvím inzerce na internetových stránkách nabízejících volná pracovní místa a brigády. Základem celého procesu je prvotní a pravidelná evidence uchazečů. Eviduje se korespondence (dopis, e-mail), životopis, popřípadě se vytváří záznam z telefonátu s uchazečem. Zhruba 1 rok zůstávají uchazeči v evidenci z důvodu opakovaného přihlašování, ke kterému občas dochází. V evidenci nedochází k žádnému třídění uchazečů, protože možnost zúčastnit se pohovoru má každý ze zájemců. Po zaevidování je každému z uchazečů přidělen termín pohovoru (datum a čas).

Pohovor probíhá v kanceláři oblastního obchodního zástupce, který je pro výběr pracovníků vyškolen. Tato činnost je součástí jeho práce, protože si při ní vybírá své budoucí spolupracovníky, kteří budou pracovat v oblastním týmu poradců, který on vede.

Na začátku pohovoru vyplní uchazeč dotazník, prostřednictvím něhož se zjišťují předpoklady uchazečů pro danou práci. Dotazník se skládá ze šesti bodů:

1. Pracoval/a jste již dříve v oblasti finančních služeb? ANO NE
Pokud ano, pak ve kterém podniku?.....
2. Do jaké míry jsou podle Vás následující vlivy důležité pro úspěch? pílě, odvaha, kolegové, přátelé, zábava, disciplína atd.
- u každého bodu je stupnice od 1 (velmi málo) do 6 (velmi mnoho)
3. Jak důležité jsou pro Vás následující výroky? mít peníze, uznání v práci, udělat kariéru, týmová práce atd.
- u každého bodu je opět stupnice od 1 do 6
4. Jak chcete pracovat? samostatně, pod vedením, pouze v pracovní dny, o víkendech
- u každého bodu možnost ANO NE
5. V pátém bodu je zobrazen týdenní harmonogram, do kterého uchazeč vypisuje své priority (zaměstnání, škola, rodina, hobby, volno, jiná činnost).

6. Zúčastníte se, v případě kladného výsledku úvodního pohovoru, základního semináře, který se pořádá v určenou sobotu od 9.00 do 15.00? ANO NE

Po vyplnění dotazníku uchazečem následuje interview, jež by nemělo trvat déle než 20 minut. Jsou používány dva typy okruhů otázek, jeden je určen pro studenty a druhý okruh pro uchazeče, kteří již někde pracují nebo pracovali.

Interview je zaměřeno na těchto sedm oblastí:

1. Asertivita

Otázky typu: Popište situaci ve které jste byl asertivní? Pokud není uchazeč schopen odpovědět, je mu položena otázka, která mu poskytuje určité vodítko např. Jak se zachováte, když vás někdo předběhne ve frontě v menze? (pro studenty) Kdy jste v práci nesouhlasil se svým nadřízeným a proč? (pro pracující) Účelem je, aby se uchazeč rozhovořil a zjistit, zda-li je asertivní či ne, použití vodítek ovšem snižuje známku při hodnocení.

2. Síla ega

Otázky typu: Vzpomeňte si na situaci, kdy jste prohrál předem připravenou akci, jak jste reagoval? Stalo se vám někdy, že jste byl připraven na zkoušky, ale neudělal jste ji? Jak jste reagoval? Účelem je rozpoznat, jestli má uchazeč schopnost zvládat těžkosti.

3. Přístup k zákazníkům

Otázky typu: Jak budete jednat se svým obávaným profesorem (obávaným nadřízeným)? Musel jste někdy jednat s někým, s kým velmi obtížné se dohodnout? Jak jste se s takovou situací vypořádali? V této části je snahou zjistit, jestli je uchazeč silná nebo slabá osobnost a zda je schopen udržovat obchodní styky.

4. Energie

Otázky typu: Organizujete raději něco sám, nebo se necháváte raději přizvat? Popište, co děláte, když musíte udělat něco, co se vám nechce? Provozujete nějaký vytrvalostní sport? Jak nejlépe načerpáte novou energii? Účelem těchto otázek je rozpoznat, zda má uchazeč iniciátorské schopnosti a jestli je vytrvalý.

5. **Orientace na cíl**

Otázky typu: Jak si stanovujete své pracovní cíle? Který člověk vás dokázal přimět k velkému výkonu a proč? Na jak dlouho si stanovujete své cíle, který je nejbližší a proč ho nemáte ještě splněný? Účelem je rozpoznat uchazečovi schopnosti podávat pracovní výkon a zjistit, jestli je cílevědomý.

6. **Motivace**

Otázky typu: Povězte jaké výhody vám tato profese přinese? Co nejvíce oceníte, pokud budete přijat? Jak se udržujete motivovaný, zvláště při nepřízní osudu? Víte, co je to automotivace? V této části je snahou zjistit, co uchazeče motivuje a zda-li je schopen sám sebe motivovat.

7. **Komunikační schopnosti**

Otázky typu: Uveďte příklad osoby, se kterou se vám špatně komunikuje, popište proč a jak s takovou osobou komunikujete? Navazujete snadno kontakty? Ve společnosti raději mluvíte nebo posloucháte? Tato část zkoumá uchazečovi komunikační schopnost a schopnost navazovat a udržovat kontakty, které jsou pro tuto práci obzvláště důležité.

Hodnocení uchazeče probíhá již během pohovoru, kdy je pracovníkem provádějícím pohovor hodnocena odpověď na každou otázku. Odpovědi na otázky jsou hodnoceny známkou 1 až 5, kde známka 5 představuje nejvyšší a známka 1 nejnižší možné ohodnocení. Známkou 5 obdrží uchazeč v případě, že na konkrétní otázku odpovídal zcela samostatně, poskytl podrobný popis situace nebo ilustroval situaci na příkladě a odpovídal k věci. Průměrné hodnocení známkou 3 obdrží uchazeč v případě, že např. uvedl popis situace, ale neodpovídal samostatně a jeho formulace byly poněkud nepřesné. Hodnocení známkou 1 obdrží uchazeč v případě, že nebyl schopen na otázku vůbec odpovědět a neuvedl ani žádný příklad. Znamky 2 a 4 pak tvoří mezistupně.

U každého ze sedmi bloků otázek, je pak vypočítána průměrná známka ze všech obdržených známek v daném bloku. Tyto známky se pak dále zapisují do tabulky rozčleněné podle bloků, která slouží ke konečnému hodnocení uchazeče. Pokud je u jednoho z bloků uchazeče hodnocen průměrnou známkou 1, je shledán jako nevhodný pro přijetí. U uchazečů

s průměrným hodnocením se přihlíží ke konkrétním odpovědím na jednotlivé otázky a podle nich se určuje, zda by uchazeč mohl být spolupracovníkem, nebo jestli je vhodný pouze jako klient. V případě, že je uchazeč hodnocen víceméně nadprůměrnými známkami, je shledán vhodným pro přijetí.

Hodnocení z pohovoru má zhruba 80%ní váhu na konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče. 20%ní váhu na celkové rozhodnutí mají pak faktory hodnocené zvlášť, např. úroveň vystupování a jednání, oblečení, dochvilnost apod. Po celkovém ohodnocení, dochází ke konečnému rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče.

3.4 Hodnocení a vlastní návrh

Celý proces výběrového řízení na pozici finančního poradce, tak jak probíhá v akciové společnosti OVB Allfinanz, hodnotím z mého pohledu velmi kladně. Od doby, kdy jsem já sám účastnil tohoto výběrového řízení, došlo k jeho mírným úpravám.

Za velmi dobrou změnu považuji např. omezení požadavků na vlastní zhodnocení osobních charakteristik a na vyslovení budoucích plánů v dotazníku. Často se totiž stává, že se uchazeč soustředí spíše na vzbuzení příznivého dojmu než na skutečně věrnou výpověď o sobě, z tohoto důvodu je vypuštění těchto částí z dotazníku určitě přínosem pro zefektivnění celého procesu. Také evidování osobních údajů a písemných dokumentů každého uchazeče na delší dobu má svůj význam. Poměrně často totiž dochází k opakovanému přihlašování uchazečů k pohovorům, v takovém případě evidence zjednodušuje celý proces a zároveň slouží k porovnání údajů předložených uchazečem dříve a nyní.

Používání pohovoru jako metody výběru s největší vahou na konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče považuji za dobrou volbu, protože vzhledem k požadavkům na obsazované pracovní místo slouží pohovor zřejmě nejlépe k ověření charakteristik uchazeče. Dochází při něm k bezprostřednímu kontaktu s uchazečem, k poznání vnějšího

dojmu a vyjadřovacích a komunikačních schopností uchazeče, jejichž kvalita má na činnost na obsazovaném pracovním místě značný význam. Je tedy vidět, že se společnost drží osvědčených metod, ale snaží se i zužitkovat moderní poznatky týkající se této problematiky.

I přesto, že já sám nemám, co bych systému výběru pracovníku ve společnosti OVB vytknul, měl bych dva návrhy, které by mohly být pro společnost přínosem. První z nich se týká procesu získávání pracovníků, který s výběrem úzce souvisí. V OVB probíhá získávání uchazečů pomocí inzerce na internetových stránkách s nabídkami práce a brigád, tato inzerce je bezplatná, což je velmi výhodné, ale podle mého názoru i v současné době v naší zemi nemá mnoho lidí stálý přístup k internetu a někteří lidé ve vyšším věku často neumí s internetem pracovat. Přesto by tito lidé mohli být potencionálními uchazeči o zaměstnání, proto bych navrhl rozšířit inzerci i do denního tisku, který v naší sleduje rozhodně více lidí než internet. Tato inzerce by sice vedla ke zvýšení nákladů, ale částka v rozsahu třech až pěti tisíc Kč měsíčně vzhledem k rozsahu společnosti je poměrně nízká, proto si myslím, že by se tato inzerce vyplatila. Druhý návrh spočívá v zapojení simulace obchodního jednání k pohovoru, uchazeč by dostal určité poklady a čas na přípravu takového jednání. Celá simulace i s přípravou by trvaly zhruba 15 minut, uchazeč by při ní působil jako finanční poradce a zástupce společnosti jako zákazník. Během simulace by pak mohlo dojít k ještě efektivnějšímu rozpoznání schopností uchazeče komunikovat a jednat se zákazníkem. Právě tyto schopnosti, jak již bylo zmíněno, mají velký význam na úspěšné vykonávání dané práce.

Závěr

Účelem této práce je analyzovat problematiku řízení lidských zdrojů, konkrétně pak výběrového řízení, jakožto základního prvku celého podnikového řízení. Teoretická část práce podává základní informace o významu a úkolech řízení lidských zdrojů a v další kapitole se podrobněji zabývá celým procesem výběrového řízení a to základními úkoly a základní strukturou výběru pracovníků, posuzováním uchazeče a kritérii, fázemi, nejpoužívanějšími metodami a zásadami výběru pracovníků. Praktická část práce poté představuje akciovou společnost OVB Allfinanz, která již více jak třicet let působí v oblasti finančního poradenství, v současnosti je největší makléřskou firmou v Evropě a je zastoupena ve třinácti evropských zemích. Dále tato část obsahuje popis celého procesu výběru pracovníků, tak jak ve společnosti OVB probíhá, jeho hodnocení a vlastní návrh na zefektivnění výběrového řízení ve společnosti.

Informace pro teoretickou část práce jsem získal z odborné literatury, která zprostředkovává poznatky z vyspělých zemí a zároveň využívá znalosti prostředí v naší zemi. Díky využití většího počtu zdrojů jsem mohl na problematiku nahlédnout z různých úhlů pohledu a utvořit vlastní názor na celou problematiku. Z teoretické části práce by měl čtenář získat základní informace o významu a hlavních úkolech řízení lidských zdrojů a utvořit si ucelený přehled o celém procesu výběru pracovníků, zejména pak o jeho struktuře, volbě kritérií, fázích a metodách. Pro zpracování praktické části jsem získal informace prostřednictvím konzultací s obchodním zástupcem společnosti OVB a z části jsem čerpal ze zkušeností získaných během mého působení u této společnosti. Praktická část ukazuje ucelený příklad toho, jak může výběrové řízení probíhat v praxi. Při tvorbě hodnocení a vlastního návrhu jsem vycházel jak z teoretických znalostí tak z poznatků a zkušeností získaných během mého působení ve společnosti OVB.

Seznam literatury

- [1] BEARDWELL, I. a HOLDEN, L.: *Human Resource Management*. London: Pitman Publishing, 1994. ISBN 0-27360-244-6
- [2] KAHLE, B., STÝBLO, J.: *Praktická personalistika*. 2.vyd. Praha: Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9
- [3] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1995. ISBN 80-85943-01-8
- [4] STÝBLO, J.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: GRADA a.s., 1993. ISBN 80-85424- 92-4
- [5] *OVB Allfinanz, a.s. ČR* [online]. [cit. 11. 5. 2005]. Dostupné z <http://www.ovb.cz>